
APLICAÇÃO DA QUALIDADE ATRAVÉS DA MOTIVAÇÃO PELA TEORIA DA EQUIDADE NAS DESVANTAGENS DA TERCEIRIZAÇÃO

José Garcia Dias

RESUMO

O trabalho tem como objetivo verificar os fatores decorrentes do processo de terceirização e suas desvantagens, bem como os fatores de motivação em busca da qualidade sobre produtos e serviços através da teoria da equidade. Desvantagens podem surgir no processo de terceirização quando o mesmo é direcionado à redução de custos, a remuneração e os benefícios influenciam diretamente no fator motivação do terceirizado sobre as atividades exercidas. Neste contexto é necessária a utilização de programas de motivação para qualidade e uma maneira de abordagem à motivação é oferecida pela teoria da equidade onde é direcionado aos empregados um tratamento justo.

Palavras-Chaves: Qualidade; Desvantagens da terceirização; Motivação e Teoria da equidade.

ABSTRACT:

The work has as objective to verify the factors deriving from the process of outsourcing and its disadvantages, as well as factors of motivation in search of quality on products and services through the theory of equity. Disadvantages can arise in the process of outsourcing when the same is directed to cost reduction, the remuneration and benefits directly influence the motivation of outsourced factor on the activities performed. In this context it is required the use of motivation programs for quality and a way to approach the motivation is offered by the theory of equity where it is directed to the employees a fair treatment.

Keywords: Quality; Disadvantages of outsourcing; Motivation and equity theory.

1. INTRODUÇÃO.

Atualmente muitas empresas utilizam dentro e fora de sua organização serviços terceirizados, sendo eles na produção, portaria, limpezas, montagem entre outras. Ao escolher essas opções de serviços acabam surgindo conflitos devido às divergências no ambiente de trabalho entre empresa contratante e a empresa contratada, influenciando diretamente na qualidade pela insatisfação dos prestadores por vários motivos, como carga horária e outros benefícios.

As empresas acabam demorando e tendo dificuldades em detectar esses problemas e quando isso ocorre, por exemplo: em uma linha de produção, no produto acabado, os custos se tornam maior, como a troca ou manutenção surgindo os *recalls*.

Alvarez, D. et al (2007) argumenta que: “Em relação à qualidade dos serviços e mão de obra, uma questão recorrente ao se analisar a intensificação da terceirização refere-se à diferença de formação entre o terceirizado e o efetivo. [...] são evidenciadas, presenciadas pela perda de qualidade nos serviços prestados”.

Conforme Deimling e Gehno (2007), em relação às empresas as maiores dificuldades enfrentadas foram relacionados à qualidade, sendo uns dos fatores mais difíceis de manter. Entram também falta de qualificações das empresas terceiras, problemas como resistência, conservadorismo e qualificação dos funcionários e custos relacionados aos contratos e acordos estabelecidos.

2. TERCEIRIZAÇÃO.

A terceirização¹ originou-se logo após o início da II Guerra Mundial, na década de quarenta, quando as indústrias bélicas passaram a outras empresas algumas de suas atividades de produção tornando-as prestadoras de serviços. (DEIMLING e GEHNO, 2007).

Durante a II Guerra Mundial, apesar de apresentar um cenário desfavorável foi importante para o desenvolvimento e criação de novas ideias. Principalmente com surgimento da terceirização que hoje auxiliam tomadas importantes¹.

Após o término da II Guerra Mundial e o fim dos conflitos, a ideia e o

¹ ¹ A terceirização é um gerenciamento das atividades pela qual se transfere alguns processos a terceiros, para que a empresa se dedique em tarefas essenciais, tornando mais preciso o seu desenvolvimento, deixando a centralização dos setores de lado para uma decisão mais eficaz nas empresas. (MATTOS, DIAS E GONÇALVES, 2008).¹

conceito da terceirização ficaram, cresceram ao longo do tempo firmando-se como uma técnica administrativa, tornando-se eficaz quando aplicada com planejamento e na forma correta. (GIRARDI, 1999).

A terceirização no Brasil

No Brasil, anos após o término da II Guerra Mundial, a terceirização se instala através das fábricas de automóveis, que começaram adquirir as peças que eram produzidas em outras empresas, ficando apenas com a responsabilidade da montagem dos veículos. (DEIMLING e GEHNO, 2007).

Inicia-se dessa forma a terceirização no Brasil, porém ainda desconhecida para muitos, as empresas nessa época tinham as montadoras apenas como cliente, e seus produtos fabricados eram vendidos e enviados conforme a necessidade das fábricas. Ainda estava longe o surgimento da terceirização em outras áreas como na prestação de serviços.

De certa maneira Wolf (2001), a forma e a ideia de adquirir serviços especializados não é novidade no meio empresarial, mas diferente de como tem sido realizada atualmente a terceirização. Organizações do mundo todo utilizam há muito tempo os serviços especializados de outras organizações em diversas atividades específicas, as quais por motivo, principalmente de uso esporádico de uma necessidade de recursos especializados, não são executadas internamente como: jateamentos; cromagens; ensaios elétricos; ensaios mecânicos; galvanizações; etc. A aquisição desses serviços esporadicamente não é considerada terceirização, e sim uma compra simples de serviço ou produto com características especiais, sendo assim um simples fornecimento.

Visto que, até os anos oitenta, havia em termos de estratégia pouca relevância e estava à subcontratação de empresas prestadoras de serviços como as mais relacionadas para terceirização, tendo atuações nas áreas de segurança, refeitório, limpeza; ou seja, eram contratações de outras pessoas ou empresas e significava que a realização das tarefas a serem realizadas nas organizações não seria atividades fins. (SOUZA, ARAÚJO E GUÉRIOS, 2009).

A partir do final dos anos oitenta e início dos anos noventa houve um grande crescimento no conceito e na contratação de empresas terceiras. Com um aumento na procura da terceirização para produtos, prestação de serviços e na abertura do leque para outras áreas tornou-se o mercado mais competitivo. Através dessa

aceleração e a importância exercida dentro das organizações com suas atividades, as empresas começaram a buscar dentro do mercado da terceirização um diferencial, onde elas pudessem passar maior confiabilidade sobre os serviços e produtos.

Porém, conforme Girardi (1999), o impacto do crescimento das organizações da terceirização, coloca em xeque suas estruturas e processos. A abertura progressiva do mercado e a competição internacional estão fazendo as empresas repensarem em suas estratégias de negócios e estruturas organizacionais, numa busca acirrada para manter a competitividade de seus produtos e serviço e da redução de custos.

Nesse início as empresas terceirizadas eram procuradas pelas administrações das organizações a fim reduzir custos e não se importavam com outros critérios e nem que desvantagens poderiam surgir ao decorrer do tempo.

Desvantagens na terceirização.

As desvantagens na terceirização podem surgir quando o processo é realizado de um modo aleatório, principalmente quando é centralizado em seus custos. (DEIMLING e GEHNO, 2007).

De acordo com Alvarez M. (1986), uma empresa não está pronta para terceirizar quando é muito centralizada e burocratizada. Mas se insistir em por o processo em andamento corre o risco de deflagrar no setor administrativo apertando as disputas do poder interno.

É fundamental que na realização da contratação de uma terceirização, sua ação seja projetada diretamente para o seu objetivo e suas necessidades, analisando diretamente o perfil da empresa responsável e qual o impacto dessa mudança, principalmente na compatibilidade financeira dos colaboradores e no relacionamento cultural, social e profissional.

Alvarez M. (1986), afirma que: “É necessário que aprenda de maneira clara, que terceirizar é o mesmo que descentralizar”.

Para Robbins (2008), recentes esforços com o objetivo consistente no sentido de tornar mais flexíveis e responsáveis as organizações, a nova tendência que vem surgindo tornando-se marcante rumo à descentralização do processo decisório. Nas organizações de grande porte, as gerências consideradas de baixo

escalão estão muito mais próximas da ação, conseguindo ter mais informações dos problemas existentes do que a cúpula do alto escalão. Grandes redes vêm dando autonomia considerável aos seus gestores para decidirem qual melhor ação a ser tomada. Isso permite também conseguir melhor competitividade e eficácia sobre os concorrentes da região.

Segundo Alvarez D. *et al.* (2007), a análise da qualidade dos serviços e da operação, referentes à intensificação da terceirização apresentam diferenças entre o terceirizado e o funcionário direto. Muitos empregados terceirizados tem grau de escolaridade inferior aos funcionários diretos, comprometendo o processo e a qualidade.

A cultura da organização que irá prestar o serviço deverá ser bem avaliada, analisar se é compatível com a empresa que pretende contratar o serviço terceiro. (GIOVANELA e HAERTHEL, 2009).

Conforme Alvarez M. (1986), um bom indicador de mudanças na qualidade dos serviços terceirizados dentro da organização são os pensamentos direcionados apenas para economia e redução de custos, deixando para trás a qualidade e a eficiência do programa. Os custos jamais devem ser deixados de lado, ao contrário, é necessário conhecer os custos internos e analisar o quanto o processo custará na terceirização, permitindo comparativos e ações mais seguras.

Ainda segundo esse autor, em uma parceria é muito importante que as empresas interessadas em obter um relacionamento dentro de suas atividades, tenham entre si uma adequabilidade cultural, ao contrário fica muito próximo à possibilidade de ocorrer uma incompatibilidade.

Para Alvarez D. *et al.* (2007), em outros casos ocorre o contrário, embora com pouca frequência, alguns terceirizados detêm qualificação superior a qual a atividade exige para ser executada. Existem situações que, prestadoras acabam admitindo os funcionários desligados.

Nessa balança entre contratante e contratado terceirizado, é fundamental nunca deixar o lado mais pesado junto do lado terceirizado, caso isso ocorra as atividades “peso” estarão nas mãos do terceiro. Quando duas empresas fecham uma parceria e não se preocupam que suas culturas sejam totalmente distintas, e a contratação da terceirizada é inevitável por motivos maiores, a probabilidade de ocorrer problemas se torna maior. Torna-se um fator negativo podendo atingir a

qualidade do produto e ou serviço, assim, gerando uma desvantagem na terceirização.

Conforme Girardi (1999), algumas das desvantagens da terceirização são as aplicações de suas atividades sem manter uma preocupação em realizar uma busca na melhoria da qualidade e uma especialização em seus serviços, tornando-se mais eficiente e eficaz. Não inserindo o aperfeiçoamento em suas metas, e apenas priorizando a redução de custos sobre a mão de obra. São marcadas principalmente, pela perda de qualidade nos serviços prestados (ALVAREZ, D. *et al.* 2007).

Existem alguns fatores que devemos ficar atento no momento da contratação da terceirização, a partir de suas atividades poderão surgir varias situações que ira afetar diretamente na organização, trazendo desvantagens e pontos negativos.

Aspectos negativos conforme Wolf (2001), na terceirização.

- a) Na fase inicial as demissões e seus custos;
- b) A perda da identidade na cultura da empresa e do vinculo com e para o empregado;
- c) Dificuldade de achar a parceria ideal e exposição dos documentos sigilosos da empresa;
- d) Alterações na estrutura do poder e crescimento da necessidade dos terceiros;
- e) Os fornecedores não apresentam características de: Lealdade à empresa; Cuidado com a empresa nas atividades internas; Familiarização com a empresa e os problemas do trabalho; Padrões da empresa bem como com procedimentos operacionais; Não ser considerado como parceiros estratégicos de modo que podem compartilhar nos resultados.

Antes de contratar uma empresa terceira, é necessário definir o que será terceirizado, quais as atividades serão repassadas, qual a sua importância dentro do processo. Com essas definições as possibilidades de erros diminuem. É importante em um processo de terceirização a contratante não abrir mão das atividades fim, facilitando o controle e qualidade do processo.

Conforme Alvarez D. *et al.* (2007), quando a terceirização é muito intensa e com excesso nas tarefas de manutenção, operação e produção, a organização abre lacunas acabando com processos importantes dos funcionários.

Algumas empresas não se preocupam em passar ao terceirizado partes

importantes relacionadas às tarefas, ou seja, as atividades principais devem ficar a cuidado da organização contratante. Porém esse cuidado para muitas empresas não são aplicados, assim não se resguardando. Contudo as empresas devem na contratação da terceirização iniciar seus trabalhos em cima das atividades operacionais de menor complexidade, passar as partes importantes do núcleo após obter uma familiaridade com as operações. (ALVAREZ, M.1986).

Dentro das desvantagens da terceirização, as partes da remuneração e benefícios participam diretamente no fator motivação do terceirizado, sobre suas atividades exercidas.

De acordo com Alvarez D. *et al.* (2007), outro aspecto relevante refere-se às diferenças de benefícios e remuneração. Essa diferença surge pelo seguinte motivo: os benefícios e salários são estabelecidos por meios de acordos em conjunto. Normalmente os funcionários diretos possuem a remuneração maior que os terceirizados.

Na necessidade de uma empresa prestadora de serviços em conseguir novos contratos, utiliza em suas negociações uma política distorcida, geralmente com valores menores, tornando-se atrativo para a contratante, para isso elas acabam “enxugando” o máximo possível sobre a folha de pagamento e reduzindo os encargos.

Para Alvarez M. (1986) quando estiver terceirizando deve-se diante dos valores e orçamentos muito baixos tomar muita cautela, algo pode estar sendo eliminado. O melhor é fazer uma análise mais detalhada sobre o processo de trabalho onde será implantado e dos recursos humanos e de materiais que serão empregados.

A diferença entre a remuneração e os benefícios é mais um dos vários indicadores que visam a tendência a precariedade do trabalho. Novamente sobre a qualificação mostra elemento primordial para realizar uma divisão entre os „precarizados” terceiros e os diretos „privilegiados”. Não deixando de mencionar que existe um grupo cuja suas qualificações no mercado são extremamente valorizadas, assim compondo o que poderíamos dizer „aristocratas terceirizados”. (ALVAREZ, D. *et al.* 2007).

Na contratação dos terceiros é importante que os valores sobre a remuneração e benefícios estejam o mais próximos possível, ou até mesmo

igualados, caso ao contrário a motivação será aplicada sem que ocorra mudança na remuneração e benefícios.

3. METODO DE PESQUISA.

No presente estudo, busca-se respaldo teórico, no intuito de obter melhor compreensão sobre o tema e a aplicabilidade prática do processo de qualidade em empresas que utilizam terceirização de funcionários e serviços. Foram coletados dados por meio de consulta em livros, anais de eventos e revistas especializadas no âmbito da literatura nacional sobre o tema.

4. MOTIVAÇÃO.

Castro (1994) argumenta que: “A motivação²² é, na verdade, um processo contínuo, envolvendo elementos psicológicos e fisiológicos, individuais e ambientais, conscientes e inconscientes, que desempenha papel muito importante no comportamento das pessoas”.

Segundo Robbins (2008), a motivação com intensidade é responsável pela progressão do processo, persistência e direção dos esforços de um indivíduo para atingir uma meta determinada. Embora de maneira geral a motivação esteja relacionada aos esforços para alcançar qualquer objetivo.

Motivação para a qualidade.

De acordo com Castro (1994), entre motivação e qualidade existe uma relação significativa. Especialistas mencionam que a qualidade é obtida pelos indivíduos e o programa da qualidade sempre investe em ações no sentido de motivá-la. E por outro lado, a qualidade criaria um efeito sobre a motivação e o moral do indivíduo positivamente.

A motivação e seu conceito, por sua vez, tem sido nos estudos de psicologia organizacional objeto de destaque há algumas décadas. Esses estudos do comportamento individual no trabalho podem ser esclarecedores o bastante quando aplicados nas organizações, diante à compreensão e à análise dos problemas

² A motivação se refere à vontade de alcançar ou adquirir um objetivo, ou seja, a motivação nasce dos desejos, das vontades ou das necessidades. (SPECTOR, 2010).

enfrentados no momento de lidar com a mudança e a qualidade em questão. (HAAK, 2000).

Para Fraga (2011), a economia atual entre vários pontos, exige dos serviços prestados a qualidade e a excelência. Na organização, o fator direto para que os pontos sejam realizados e o trabalhador e a qualidade do serviço executado estão relacionados diretamente ao seu grau de motivação e satisfação dentro da organização.

A motivação não pode ser tratada como um investimento de ganho em curto prazo. A motivação necessita a preparação e o empenho da gestão operacional, no intuito que os gestores realmente atuem na condição de líderes. (QUEIROS, 1996).

Segundo Pereira e Oliveira (2004), toda empresa em que sua cultura organizacional está direcionada para a gestão da qualidade, deve estar ciente que seus produtos e serviços devem satisfazer a necessidade de seus clientes. Deve ser compartilhada com todos da empresa e também com outros quem estão fora, em princípio os clientes, aqueles que de alguma forma fazem parte do contexto da gestão da qualidade.

A motivação por sua vez deve ser analisada como um processo essencial, para adequar o funcionamento da empresa. A partir do momento que deixa de existir, o sistema como um todo é afetado. Por isso é fundamental que o cuidado com a motivação não ocorra apenas em nível corretivo, mas preventivo também. (CASTRO, 1994).

Dessa forma a motivação dentro das organizações passa a ser um elemento essencial para o funcionamento e sobrevivência da qualidade. Caso essa motivação não seja aplicada e acompanhada constantemente na rotina dos indivíduos, onde eles são fundamentais no processo, a possibilidade da queda da qualidade com o passar do tempo é muito grande.

Para Queiroz (1996), vale ressaltar, que, apenas a motivação não será o único meio de elevar o grau da qualidade. O desempenho da motivação deve estar relacionado com treinamento e comunicação. Além disso, a organização deve prover os recursos tecnológicos e materiais necessários para o cumprimento das atividades. Com tudo, os esforços individuais da motivação para a qualidade devem ter parte mais ampla sobre um contexto, buscar clima e culturas organizacionais adequados para a qualidade, deixando claro o objetivo, missão e política da organização.

Os fatores motivacionais contribuem diretamente com a qualidade, com os produtos e com a qualidade de vida dos indivíduos. É essa força que impulsiona os funcionários a participar e criar um compromisso com responsabilidade. Estabelecendo um relacionamento satisfatório entre ambas as partes, empresa e funcionário. (PEREIRA e OLIVEIRA, 2004). A gestão da qualidade é considerada um sistema, deve priorizar a motivação, que atinge o mais básico do seu instrumento e suas etapas da qualidade. Muitas vezes de forma equivocada, as etapas da qualidade são interpretadas de forma mecânica, tornando-se uma técnica fria a fim de controlar o indivíduo, uma distorção que empurra o programa da qualidade ao fracasso. (CASTRO, 1994).

Sendo assim Junior (1994), considera inacreditável, o aspecto motivacional ainda ser deixado de lado e não ser envolvido em programas da qualidade porque para o mesmo todos precisam sentir que serão beneficiados também pela qualidade.

O sistema da qualidade tem a possibilidade de trazer para os funcionários envolvidos o prazer da capacitação, o calor da satisfação, o valor do dever cumprido, esses são alguns valores que cada indivíduo poderá integrar à sua carreira profissional ao fazer parte de um sistema da qualidade.

Conforme Queiroz (1996), para a organização e funcionário é de inestimável valor à aplicação na direção da qualidade. Através da qualidade a organização tende a ganhar muitos benefícios, por outro lado o funcionário tem uma auto-realização e o crescimento pessoal.

A grande vantagem é que o reconhecimento não é esquecido. Enxergar os empregados como bens da organização melhora muito a relação organização-empregado, fortalecendo a motivação e confiança da equipe, bem como o crescimento da qualidade e produtividade. (SATO E SPRICIGO, 2008).

Existem algumas teorias que exploram a motivação dos indivíduos e como ele é representado. Com isso cada teoria tem uma abordagem própria, com mais ênfase a fatores mais determinantes que outros, exercendo uma contribuição mais apropriada para a motivação. Existe a necessidade de identificar a melhor maneira de aplicar a motivação tornando-se a mais apropriada ao setor produtivo ou de serviços da organização. (PEREIRA e OLIVEIRA, 2004).

De acordo com Spector (2010), a teoria da justiça por se concentrar nos valores dos indivíduos se difere das demais, em vez das crenças, reforços e das

necessidades. Teoria em que se entende que os indivíduos universalmente valorizam em suas relações sociais no trabalho a justiça. Entende-se que os empregados sejam motivados a modificar casos que existam desigualdade e injustiça.

Teoria da equidade.

“A equidade é uma teoria endógena³, ou seja, pressuposto fundamental que as pessoas são motivadas pelas necessidades de receber um tratamento equitativo”. (TAMAYO e PASCHOAL, 2003).

A teoria da desigualdade social, para Festinger (*apud* ADAMS, 1963), é apresentada com uma especial atenção às desigualdades salariais. Um caso de dissonância cognitiva „incoerência relativa”, a teoria especifica as condições de desigualdade no trabalho e nas organizações.

Para Satt e Cristello (2009), os autores demonstram, ainda, a importância que essa teoria tem sobre todos os setores de trabalho devido as comuns dinâmicas de equidade. As empresas sendo lugares sociáveis, e a comparação de equidade toma parte da disponibilidade de uma recompensa ou prêmio e seu efeito para quem recebe.

A troca entre funcionário e empresa normalmente não é notada, simplesmente ou puramente como uma situação econômica. Existe um poder de justiça relativamente envolvida que acontece na economia que sustenta a cobrança de equidade ou iniquidade (Homans, 1961; Jaques, 1956, 1961a, 1961b; Patchen, 1961; Stouffer, Such-man, DeVinney, Star & Roethlisberger, 1958, *apud* ADAMS, 1963).

Conforme Spector (2010), uma diferente abordagem à motivação é oferecida pelas teorias de justiça, onde é direcionado aos empregados um tratamento justo por suas empresas. A teoria da equidade aponta que os indivíduos são motivados a atingir uma situação de justiça ou igualdade no relacionamento com outros indivíduos e com as empresas. De acordo com os empregados que se sentem em momento de desigualdade, mostram uma tensão emocional e insatisfação que eles

³ Endógena é algo criado no interior das pessoas, ou seja, passar a gostar das atividades exercidas através do prazer do aprendizado ou de uma necessidade, esse desejo nasce no interior de cada pessoa de maneiras diferentes.

queiram diminuir. A teoria determina condições nas quais a desigualdade poderá acontecer, momentos que os empregados poderão diminuir.

Para Robbins (2008), o setor escolhido pelo empregado como referência aumenta a complexidade da teoria da equidade. Existem como referência quatro pontos o que podemos usar na comparação do empregado:

- Próprio – interno: as experiências do funcionário em outra posição dentro da mesma empresa.
- Próprio – externo: as experiências do funcionário em uma situação ou posição fora de sua atual empresa.
- Outro – interno: outra pessoa ou grupo da mesma empresa.
- Outro – externo: outra pessoa ou grupo de fora da empresa.

Podem se comparar com vizinhos, colegas, amigos da mesma empresa ou de outras ou com empregados antigos que já tiveram. Depende das informações e ponto de referências que os funcionários têm sobre os referenciais, bem como afinidade que eles consigam exercer. Isso leva ao direcionamento de quatro variáveis moderadoras: tempo de emprego, nível na organização, sexo e bagagem profissional ou educacional. Com pouco tempo de empresa os funcionários não possuem muitas informações das outras pessoas da empresa e se preocupam mais com suas experiências próprias. Por sua vez, os funcionários com mais tempo utilizam como comparação os outros empregados. Os empregados em escalões de maior nível, especializados e com nível educacional superior costumam ser mais cultos e bem informados sobre os indivíduos em outras organizações.

De acordo com a equidade, quando um funcionário identifica alguma injustiça, espera-se ele faça uma destas seis escolhas.

1. Modificar suas contribuições (Fazer menos esforço).
2. Modificar seus resultados (Funcionários que recebem por peças produzidas podem aumentar seus rendimentos produzindo mais peças com menos qualidade).
3. Distorcer sua autoimagem (Eu achava que trabalhava em um ritmo moderado, mas agora percebo que trabalho mais que os outros).
4. Distorcer a imagem dos outros (O trabalho do João não é tão interessante quanto eu pensava).
5. Buscar outro ponto de referência (Posso não estar ganhando tão bem quanto

meu cunhado, mas certamente ganho mais do que meu pai ganhava quando tinha minha idade).

6. Abandonar o terreno (Deixar o emprego).

De acordo com as pesquisas de Satt e Cristello (2009), é fundamental ressaltar que a remuneração acabou entrando em pauta, porém os empregados buscam a equidade na solução de outras recompensas. Em algumas funções com nível mais alto funcionam como uma equação da equidade. A teoria da equidade apresenta para a maioria dos funcionários a motivação sendo exercida pelas premiações e recompensas únicas ou em comum.

Conforme Adams (1963), a equidade ou desigualdade mais precisamente é uma preocupação relacionado ao trabalho geral, nas indústrias, em organizações prestadora de serviços e até mesmo nos órgão públicos do governo. No entanto a base psicológica, provavelmente não terá um entendimento completo. Surgem evidências que a equidade não é apenas uma questão que, „remunerar um valor justo, para um dia de trabalho“, ou seja, a desigualdade não pode ser aplicada simplesmente em um situação de estar sendo mal remunerado.

A motivação trás resultados satisfatórios para a organização, por que para o indivíduo sempre existirá internamente a busca de melhoria e crescimento intensificados com o passar do tempo.

Cada empregado compara a sua situação com as situações de outros indivíduos escolhidos por ele mesmo para comparações. Estes indivíduos ou outros podem ser empregados realizando as mesmas atividades fora ou dentro da empresa, e podem ser também funcionários que tenham atividades ou funções diferentes. (SPECTOR, 2010).

Na teoria da equidade, sempre que dois indivíduos realizarem uma comparação, existirá nela a possibilidade que um dos dois sentir-se que foi injustiçado. É frequente nesses casos quando ocorre, do indivíduo não se manifestar sobre as tarefas e remuneração. Por outro lado as comparações dos indivíduos pode estar relacionadas com o conhecimento, habilidade, nível social, sexo, influenciando a necessidade e desempenho do trabalho. Essas são algumas atribuições que indivíduo envolve para um reconhecimento justo, que Homas (1961, *apud* ADAMS, 1963) menciona como investimento. Nesse momento essas variáveis serão mencionadas dentro da organização com como resultados, ou seja, a contribuição dos funcionários em relação à sua contribuição. O colaborador irá salientar junto à

sua necessidade de igualar o seu resultado. Promovendo a comparação da diferença relativa entre o resultado e a relevância, ou seja, a sua contribuição.

A comparação para Spector (2010), abrange a razão inteira, não a contribuição ou os resultados individualmente. Dessa forma um indivíduo pode crer que uma situação é equitativa mesmo que o resultado obtido sejam maiores que suas contribuições. A desigualdade existirá apenas quando uma pessoa crer que a sua razão é em relação das outras pessoas diferente. Pode surgir a diferença em qualquer situação, ou seja, pode acontecer uma desigualdade por má remuneração, se ele acreditar que outros indivíduos têm para sua contribuição resultados maiores. A desigualdade de super-remuneração existe no momento que uma pessoa acredita estar recebendo resultados maiores para sua contribuição em relação a outros indivíduos.

A figura ilustrada mostra algumas possibilidades de comparações. Em cada caso a razão do funcionário aplica-se 10/20, ou seja, ele recebe 1 unidade de resultado para cada 2 de contribuições.

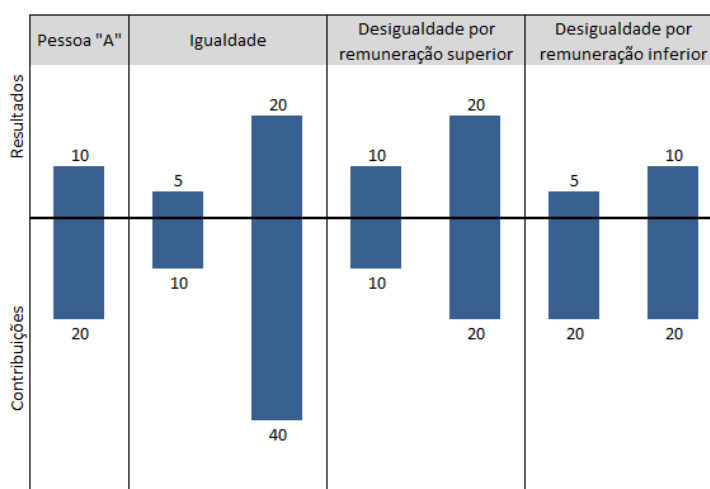


Figura 1: Possibilidade de comparações.

Fonte: Spector, 2010.

De acordo com Adams (1965, *apud* SPECTOR, 2010), a desigualdade induz a raiva por má remuneração, e a remuneração muito acima trás uma sensação de culpa. Em todos os casos o indivíduo se sentirá motivado para diminuir a desigualdade por meio de alguns mecanismos possíveis. Três desses mecanismos são de maiores importância e relevância para a empresa e sua organização: a modificação dos resultados, a alteração das contribuições ou a renúncia da situação.

Existem situações em que o funcionário complementa suas atividades em busca de uma recompensa, porém com a má remuneração se espera uma diminuição no rendimento e desempenho do indivíduo e causando até mesmo em muitas situações o abandono do emprego. Outra diferença da teoria da equidade é que a teoria da injustiça talvez não perceba situações de injustiça originada necessariamente de outro indivíduo comparando a sua razão social. Ela geralmente surge quando dentro das organizações são notados pontos negativos, algum tipo de irregularidade ou má fé da administração, esses casos são considerados como injustos ou injustiça para os funcionários.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS.

Diante do trabalho realizado é possível concluir que a terceirização trouxe oportunidades que passaram ser oferecidas às organizações, tendo como atrativo a redução de custos nas contratações, porém junto com a terceirização passaram a surgir algumas desvantagens, que foram percebidas posteriormente. O processo de terceirização resulta frequentemente em baixa remuneração, ausência ou diminuição de benefícios, contratação de terceiros com pouca experiência, entre outros fatores e os produtos e serviços passam a apresentar problemas, principalmente relacionados à qualidade.

Devido à concorrência e a exigência do mercado, a qualidade é um fator essencial dentro das organizações. As teorias motivacionais são direcionadas a situações específicas, enfatizando aspectos determinantes para o processo de qualidade dentro das organizações.

A teoria da equidade tem papel importante para analisar através de seu conceito ações motivacionais para as desvantagens da terceirização, buscando a justiça, o equilíbrio, o desempenho e a satisfação no trabalho, sem utilizar os benefícios e salário como ferramenta motivacional.

Conclui-se que é fundamental buscar a motivação para melhorias de desempenho individual e coletivo, elevando o nível da qualidade e os resultados nos negócios, permitindo agregar valor à organização.

REFERÊNCIAS.

ADAMS, J.S. Towards an understanding of inequity. **The Journal of Abnormal Psychology e Social.** v.67, n.5, p. 422-436 nov. 1963. Disponível:

<<http://books.google.com.br/books?id=H21E99EY6i0C&printsec=frontcover&dq=Towards+an+understanding+of+inequity&hl=ptBR&sa=X&ei=tl6wUvq7EuHksASnviCACQ&ved=0CDEQ6AEwAA#v=onepage&q=Towards%20a%20understanding%20of%20inequity&f=false>>. Acesso em: 11 dez. 2013.

ALVAREZ, D. *et al* . Reestruturação produtiva, terceirização e relações de trabalho na indústria petrolífera offshore da Bacia de Campos (RJ). **Gestão e Produção**, São Carlos, v. 14, n. 1, abr. 2007.

Disponível:<http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0104-530X2007000100006&lng=en&nrm=iso>. Acesso em: 04 out. 2013.

ALVAREZ, M.S.B. **Terceirização: Parceria e qualidade**. São Paulo. Campus, 1996.

CASTRO, D.M. A motivação através do ciclo da qualidade. **Revista de Administração da Universidade de São Paulo**. São Paulo v.29, n.2, p. 32-37, abr./jun. 1994. Disponível:

<http://www.rausp.usp.br/busca/artigo.asp?num_artigo=358>. Acesso em: 12 dez. 2013.

DEIMLING, M.F; GEHNO, J. Avaliação das práticas de terceirização em empresas industriais na cidade de Chapecó/SC. **Associação Educacional Dom Bosco**, Resende, 2007. Disponível:<

http://webcache.googleusercontent.com/search?q=cache:Q_THzFsvi7oJ:www.aedb.br/seget/arquivos/artigos07/881_Artigo%2520Terceirizacao%2520SEGET.pdf+&cd=1&hl=pt-BR&ct=clnk&gl=br>. Acesso em: 24 nov. 2013.

FRAGA L.D. Motivação nas organizações. **Revista da Católica**. Uberlândia, v.3, n.5, Jan./Jul., 2011. Disponível:<

<http://catolicaonline.com.br/revistadacatolica2/artigosv3n5/artigo05.pdf>>. Acesso em: 11 dez. 2013.

GIOVANELA, A.; HAERTHEL, S.M. Terceirização: Vantagens e desvantagens. Percepção dos colaboradores e gestores na empresa de tecnologia de informação (TI). **Revista Interdisciplinar Científica Aplicada**. Blumenau, v.3, n.4, p.488-511, Sem II 2009.

Disponível:<<http://rica.unibes.com.br/index.php/rica/article/viewArticle/351>>.

Acesso em: 20 nov. 2013.

GIRARDI, D.M. A importância da terceirização nas organizações. **Revista de Ciência da Administração**. Ano1, n.1, Santa Catarina, 1999.

Disponível:<<https://periodicos.ufsc.br/index.php/adm/article/view/7998>>. Acesso em: 24 out. 2013.

HAAK, M.K. Programas de qualidade e a motivação para o trabalho: um estudo exploratório no setor de serviços. **Revista de Administração Universidade de São Paulo**. São Paulo v.35, n.3, p.60-70, jul./set., 2000. Disponível:<http://www.rausp.usp.br/busca/artigo.asp?num_artigo=54>. Acesso em: 11 dez. 2013.

JUNIOR, J.T. Por que os programas de qualidade falham?. **Revista de Administração de Empresas**. São Paulo, v.34, n.6, p.6-11, Nov./dez. 1994.

Disponível:<<http://rae.fgv.br/rae/vol34-num6-1994/por-que-programas-qualidade-falham>>. Acesso em: 12 dez. 2013.

MATTOS, M.A.; DIAS, J.P.; GONÇALVES, J.G. Estudo da viabilidade técnica e econômica da terceirização dos serviços contábeis nas indústrias de plásticos em Curitiba. **Anais dos trabalhos científicos, 18º Congresso brasileiro de contabilidade**. Gramado, agos., 2008.

Disponível:<<http://www.ccontabeis.com.br/18cbc/115.pdf>>. Acesso em: 22 nov. 2013.

PEREIRA, M.F.; OLIVEIRA, C.A. A contribuição dos fatores motivacionais para a qualidade: o caso de Samarco mineração S/A. **Anais do VII Simpósio de Administração da Produção, Logística e Operações Internacionais, FGV, EAESP, SIMPOI 2004**. Disponível:

<<http://www.cad.ufsc.br/mauriciofpereira/artigos/404.pdf>>. Acesso em: 12 dez. 2013.

QUEIROZ, S.H. **Motivação dos quadros operacionais para a qualidade sob o enfoque da liderança situacional**. 1996. Dissertação apresentada como requisito à obtenção de grau de Mestre. Universidade federal de Santa Catarina, Santa Catarina, 1996. Disponível:<<https://repositorio.ufsc.br/handle/123456789/76568>>. Acesso em: 11 dez. 2013.

ROBBINS, S.P. **Comportamento organizacional**. 11. Ed. São Paulo: Pearson

Education Inc., 2008. SATO, C.F.; SPRICIGO, C.B. Motivação refletindo na qualidade e produtividade. **Visão acadêmica**.

Curitiba, v.9, n.1. Jan./Jun. 2008. Disponível:

<<http://ojs.c3sl.ufpr.br/ojs2/index.php/academica/article/view/14640>>. Acesso em: 11 dez. 2013.

SATT, G.P.M.; CRISTELLO, E.M. Motivação versus produtividade: O impacto do fator motivação na produtividade das organizações. **Sistema Anhanguera de revista eletrônica, Anuario da produção científica dos cursos de Pós-Graduação**. v4, n4, 2009. Disponível:

<<http://sare.anhanguera.com/index.php/anupg/article/view/3135>>. Acesso em 04 out. 2013.

SOUZA, M.M.M.; ARAÚJO, R.C.; GUÉRIOS, R. Qualidade: ferramenta representativa e diferencial competitivo na prestação de serviços. **Revista acadêmica Augusto Guzzo**, São Paulo, edição 9. 2012. Disponível:

<http://www.fics.edu.br/index.php/augusto_guzzo/article/view/29>. Acesso em 18 nov. 2013.

SPECTOR P.E. **Psicologia nas organizações**. 3. Ed. São Paulo: Saraiva, 2010.

TAMAYO, A.; PASCHOAL, T. A relação da motivação para o trabalho com as metas do trabalhador.

Revista de administração contemporânea. Curitiba, v.7, n.4, dez. 2003.

Disponível:<http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1415-6552003000400003&lng=en&nrm=iso>. Acesso em: 11 dez. 2013.

WOLF, G. **Integração vertical e terceirização: Uma abordagem crítica focada nas questões estratégicas para a competitividade da manufatura**. 2001. Dissertação

submetida para a obtenção do grau de mestre em engenharia mecânica. Universidade federal de Santa Catarina 2001. Disponível:<
<https://repositorio.ufsc.br/handle/123456789/79832> >. Acesso em: 22 nov. 2013.
